

Pencapaian Keunggulan Kompetitif Perusahaan Dengan Pengelolaan Sumber Daya ManusianyaTeguh Setiawan
STIE Mahardhika Surabaya**ABSTRACT**

Competitive advantage is created with the sole purpose of making the value that the company had no other place. The problem is, with a wide range of access and flow of information, often competitive value did not last long. Competitive advantage can be created through the management of human resources effectively by pursuing a strategy to create and achieve competitive advantage.

There are 13 strategies in the management of human resources as a source of competitive advantage to achieve a competitive advantage of companies that can be implemented by the division includes Human Resources Department; 1) employment security, 2) selective in recruitin, 3) high wages, 4) incentive pay, 5) employee ownership, 6) information sharing, 7) participation and empowerment, 8) self-managed team, 9) Cross utilization and training, 10) symbolic egalitarian, 11) wage compretion, 12) reduces interpersonal competition and improve efficiency through collaboration, and 13) promotion from within. This strategy is intended to create human resources; 1) valuable, 2) rare, 3) difficult, to imitate, and 4) difficult, to substitute. Fourth it becomes an attribute of human resource characteristics that can increase a company's competitive advantage.

Keywords: Competitive advantage, human resources, division Human Resources Department.

PENDAHULUAN

Pemain-pemain dalam bisnis dan usaha akhir-akhir ini tumbuh dengan sangat signifikan. Bahkan para mahasiswa, yang identik dengan penelitian, atau gerakan politik, saat ini mulai melek terhadap keterampilan kewirausahaan(Wajdi, Ummah, & Sari, 2017). Dari yang tadinya dicetak untuk menjadi eksekutif perusahaan, sekarang didorong untuk menjadi pengusaha muda. Sering sekali terlihat berbagai macam persaingan gila-gilaan antar pelaku usaha. Bisa dibilang, persaingan terjadi pada saat produk atau jasa yang ditawarkan sama-sama standar. Pilihannya tinggal dua, bersaing secara harga atau bersaing secara nilai tambah (Porter, 2000).

Keunggulan kompetitif diciptakan dengan satu tujuan, yaitu membuat nilai yang perusahaan miliki tidak ada di tempat lain. Sehingga, semakin ia

memonopoli sesuatu yang tidak dimiliki oleh tempat lain, maka bisa menaikkan harga produk atau jasa hingga berkali-kali lipat. Masalahnya, dengan berbagai macam kemudahan akses dan aliran informasi, seringkali nilai kompetitif tidak bertahan lama(Mursidi, 2015).

Keunggulan tersebut berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam beberapa hal berikut : inovasi produk, penggunaan teknologi dan desain organisasi serta utilitas sumber daya manusia. Pengelolaan tiga hal tersebut akan menjadi tuntutan yang harus dipenuhi di masa yang akan datang (Barney, 2001, 1). Pembahasan tentang sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu keunggulan kompetitif bertumpu pada definisi dari keunggulan kompetitif yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel (2003, 35) bahwa keunggulan kompetitif sebagai kemampuan dari organisasi mem-

formulasikan strategi untuk menggali peluang *profitable* guna mengoptimalkan *return on investment*. Dalam kaitannya dengan definisi itu ada dua prinsip untuk menciptakan keunggulan kompetitif yaitu : nilai yang diterima oleh pasar dan keunikan produk dan jasa yang ditawarkan organisasi. Keunggulan kompetitif akan terbentuk apabila *customer* merasa memperoleh nilai tambah dari transaksi yang mereka lakukan dengan perusahaan (Alimudin, A., & Sukoco, 2017).

Peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam membangun kemampuan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui faktor manusia terwujud pada proses implementasi strategi. Strategi bisnis seringkali mengalami kegagalan dalam implementasinya disebabkan ketidakmampuan para tim manajemen pelaksana dalam menerjemahkan strategi bisnisnya ke dalam perilaku praktik. Strategi bisnis sebagai konsep memang bukanlah satu-satunya penentu keberhasilan organisasi mencapai tujuan strategik yang telah ditetapkan.

Perspektif strategi sumber daya manusia (SDM) muncul pertama pada akhir tahun 70-an, dan kemudian berkembang pesat di beberapa universitas terkenal di Amerika Serikat (Andersen, et al. 2005, 6). Pertengahan 80-an, cakupan faktor SDM difokuskan pada tiga tema utama yaitu, pertama, melengkapi cakupan yang menyeluruh untuk mempertajam fungsi SDM pada organisasi, kedua, menghubungkan antara operasional isu-isu SDM pada strategi dan struktur perusahaan, ketiga, sebagai filosofi investasi dengan mempertimbangkan pengeluaran biaya tenaga kerja dan organisasi pekerja yang diakui (Becker & Huselid, 2006, 909).

Efektivitas perusahaan juga bergantung pada keseimbangan praktik-praktik SDM dengan pilihan strategi SDM dan lingkungan internal di dalam perusahaan tersebut, misalnya adanya kesesuaian vertikal (*vertical fit*), dan

kesesuaian horisontal (*horizontal fit*) (Wright and Snell, 2008, 4). Dalam perspektif manajemen strategik, strategi SDM merupakan bagian dari proses implementasi strategi bisnis. Hal ini berarti, bila strategi SDM terisolasi (tidak *link* dan *alignment*) dengan strategi bisnis yang ditentukan organisasi, maka praktik MSDM tidak akan menghasilkan kinerja organisasi seperti yang diharapkan.

Manajemen sumber daya manusia strategik merupakan suatu proses penuangan dari konsep strategi bisnis ke kemampuan organisasi untuk menyediakan SDM yang berkompeten dalam menjalankan strategi bisnis fungsional. Pola perencanaan dan kesesuaian tersebut akan mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuan (Allen and Wright, 2006, 20). Mengembangkan kesesuaian strategi MSDM dengan strategi bisnis akan meningkatkan kemampuan organisasi pada fleksibilitas tanggapan terhadap kebutuhan-kebutuhan strategis untuk waktu ke depan. (Youndt et al., 2006, 840).

Kunggulan kompetitif dapat diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan yang akan dihadapinya. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan terobosan-terobosan dengan melakukan strategi untuk menciptakan dan meraih keunggulan kompetitif (Clarke, 2009).

Untuk melaksanakan proses perubahan melalui inovasi dan untuk mencapai keunggulan bersaing, perusahaan memiliki sumber-sumber keunggulan kompetitif yang meliputi sumber daya fisik, sumber daya finansial, struktur dan sistem proses organisasi, dan sumber daya manusia SDM (Yazid & Suryanto, 2016). Namun demikian SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang utama karena pengelolaan sumber keunggulan lain secara otomatis

memerlukan penanganan dari SDM yang ada. Keterlibatan SDM sangat menentukan kesuksesan proses perubahan organisasi karena SDM merupakan subyek penting yang akan melaksanakan proses perubahan dari hasil dan proses perubahan yang direncanakan (Moran dan Brightman, 2000). Dalam kondisi inilah diperlukan peran manajer untuk memberikan motivasi bagi bawahannya agar mau terlibat dalam proses perubahan karena manajer dan komitmennya untuk melakukan perubahan dianggap sebagai kunci keberhasilan pelaksanaan program perubahan (Almaraz, 2004).

Pengelolaan SDM yang efektif harus diperhatikan agar menunjang strategi bisnis yang akan diterapkan karena jika praktik pengelolaan tersebut mendukung strategi bisnis perusahaan akan memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnisnya. Strategi bisnis akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas SDM (SDM berbasis kompetensi) melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM hingga SDM yang terlibat dalam proses atau kegiatan perusahaan ini merupakan SDM berbasis pengetahuan yang memiliki keterampilan dan keahlian.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi Keunggulan Kompetitif

Persaingan bisnis yang semakin ketat dewasa ini membuat manajemen perusahaan harus berpikir keras untuk menemukan cara yang tepat agar mampu bertahan dan sekaligus berhasil mencapai tujuan manajemen perusahaan tersebut (laba, pangsa pasar, pertumbuhan, dan lain-lain). Keberhasilan suatu perusahaan tidak akan bisa dilepaskan dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. Porter (2000) menyatakan bahwa fungsi

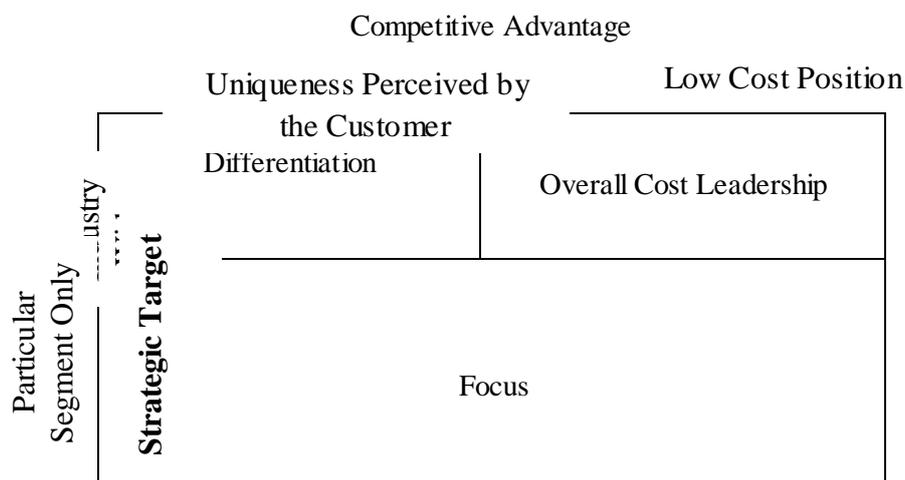
utama manajemen berkaitan dengan strategi, yakni menetapkan dan mengkomunikasikan posisi unik dari perusahaan, membuat *trade off*, dan berusaha menciptakan kesesuaian dalam berbagai aktivitas.

Barney (2001) mendefinisikan strategi sebagai teori perusahaan tentang bagaimana bersaing dengan sukses. Secara umum, implementasi teori perusahaan tentang bagaimana cara bersaing akan memiliki tiga implikasi terhadap posisi kompetitif perusahaan, yaitu:

1. Bersaing dengan sangat sukses untuk memperoleh *competitive advantage* (keunggulan kompetitif), yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar mampu memberi nilai tambah dan jika hanya ada beberapa (sedikit) perusahaan yang mampu melakukan tindakan serupa;
2. Bersaing dengan sukses untuk memperoleh *competitive parity* (keunggulan paritas), yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar mampu memberi nilai tambah dan cukup banyak perusahaan yang mampu melakukan tindakan serupa;
3. Bersaing dengan tidak sukses untuk memperoleh *competitive disadvantage*, yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar gagal memberi nilai tambah ekonomis.

Tanpa keunggulan kompetitif, perusahaan hanya akan mampu menikmati return normal, yaitu tingkat keuntungan yang dapat diharapkan dari investasi lain yang memiliki tingkat risiko yang sama. Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan tidak hanya tergantung pada satu kekuatan yang dimiliki perusahaan saja, namun juga berusaha keras untuk merancang strategi yang mencakup semua aspek. Cara untuk mendapatkan keunggulan kompetitif ini telah dirumuskan oleh Michael Porter dalam

“Generic Strategies”, meliputi: *overall low cost, differentiation, dan focus.*



Sumber: Porter, Michael E. 2000
Gambar 1. Three Generic Strategies

1. Overall Low Cost Leadership

Dengan strategi low cost ini perusahaan berusaha menjadikan dirinya produsen dengan tingkat efisiensi paling tinggi dan memiliki tingkat biaya paling rendah diantara para pesaingnya. Karakteristik strategi *low cost* ini antara lain: (1) pembangunan fasilitas berskala efisien secara agresif; (2) berusaha melakukan pengurangan biaya berdasarkan pengalaman sebelumnya; (3) biaya ketat dan pengendalian terhadap biaya overhead; (4) menghindari pembebanan atas pelanggan manajerial; dan (5) minimalisasi biaya dalam semua aktivitas yang ada dalam rantai nilai perusahaan seperti R&D, jasa, penjualan dan pengiklanan.

2. Differentiation

Perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi tidak berusaha untuk tampil sebagai produsen dengan biaya paling rendah,

melainkan menghasilkan suatu produk yang memiliki keunikan sehingga mudah dibedakan dari produk sejenis di pasar. Karakteristik strategi differensiasi ini antara lain: (1) prestige dan brand image; (2) teknologi; (3) inovasi; (4) fitur; (5) layanan pelanggan; dan (6) jaringan dealer.

3. Focus

Perusahaan yang memiliki strategi fokus akan memilih suatu segmen atau kelompok segmen serta menyesuaikan strategi untuk melayani segmen tersebut. Keunggulan kompetitif dicapai dengan berkonsentrasi secara khusus pada segmen tersebut. Inti dari fokus adalah eksploitasi terhadap ceruk pasar tertentu yang berbeda dari industri lainnya.

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) merupakan hasil dari dirumuskannya strategi kompetitif (*competitive strategy*). Ada tiga pengertian keunggulan kompetitif

(*competitive advantage*). Pertama, keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) ialah sisi khas (*distinct edge*) organisasi yang datang dari kompetensi inti dan kecakapan proses bisnis organisasi yang “membedakan” organisasi tersebut dengan organisasi lain (Robbins dan Coulter, 2002: 206 – 216; Kotler, 2002: 49-50). Kompetensi inti organisasi adalah organisasi melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan organisasi lain, atau melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan organisasi lain, atau organisasi memiliki asset dan sumberdaya yang tidak dimiliki organisasi lain. Kompetensi inti organisasi biasanya merupakan keunggulan (*advantage*) dalam bidang manajemen produksi dan teknologi produksi (Robbins dan Coulter, 2002: 206–216). Kecakapan proses bisnis adalah biasanya merupakan keunggulan (*advantage*) dalam bidang manajemen bisnis (Kotler, 2002: 49-50). Kompetensi inti organisasi dan kecakapan proses bisnis dapat menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) organisasi (Robbins dan Coulter, 2002: 206–216 ; Kotler, 2002: 49-50). Kedua, keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) ialah faktor apa saja yang dapat “membedakan” produk dan jasa suatu organisasi dengan produk dan jasa organisasi pesaing untuk mencapai tujuan jangka panjang. Ketiga, keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) ialah segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya (David, 2006 : 11).

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sumarsono (2013: 4), Sumber Daya Manusia (*human resources*) mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM

mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Pendapat lain di kemukakan oleh Hariandja (2012: 2) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Demikian pula menurut *The Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) dalam Mullins (2005: 42), sumber daya manusia dinyatakan sebagai potensi dan strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk memanfaatkan potensi manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk pengembangan dan proses terdiri dari daya fikir dan daya fisik setiap manusia.

Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya *Intelligence Quotient* (IQ) dan *Emotion Quality* (EQ).

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan potensi manusia yang di sumbangkan dalam proses produksi untuk mewujudkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan

masyarakat melalui proses produksi, industri dan bisnis.

Menurut Follett (2010: 36) manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Definisi yang dikemukakan oleh Follett tersebut mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlakukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial.

Di lain pihak manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perencanaan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Merekrut tenaga tingkat manajerial merupakan aktivitas yang tidak murah. Tak jarang perusahaan harus menggunakan konsultan tenaga kerja dari luar untuk melaksanakan

rekrutmen dan seleksi calon pegawai yang cocok. Cara yang lebih jitu lagi menjaring calon yang tepat adalah secara aktif mencari di dalam kalangan industri dan bila perlu membajaknya dari perusahaan lain (*headhunting* dan *hijacking*). Semua ini tentu dengan biaya yang tidak sedikit bagi perusahaan yang membutuhkan tenaga manajer tersebut.

Usaha yang kompleks dan tidak murah ini belum juga menjamin kesesuaian antara calon pegawai dengan jabatan yang bakal diisinya. Ketidakcocokan bisa karena ternyata calon pegawai itu tidak memenuhi sejumlah syarat kerja, atau malah calon pegawai itu sendiri yang setelah ia tahu lebih banyak mengenai pekerjaannya merasa kurang pas dengan kedudukan barunya.

Untuk para manajer baru yang tugasnya berhubungan dengan banyak unit lain dalam perusahaan, maka ada baiknya ia pun mengenali fungsi dan tugas unit-unit itu. Beberapa perusahaan besar bahkan mengharuskan para manajer tersebut untuk mengikuti hands-on training di beberapa unit yang relevan. Ini pengalaman yang penting mengingat bahwa dalam tugasnya kelak sang manajer bakal berhubungan banyak dengan unit-unit tersebut sehingga perlu memahami pola kerjanya sedetail mungkin. Dalam proses ini, yang bisa saja berlangsung sampai setahun, *trainee* yang bakal menduduki jabatan eselon manajemen ini berinteraksi dengan banyak pihak; dengan kalangan pelaksana, penyelia, manajer, dan tak jarang pula dengan pimpinan perusahaan. Kerap kali momen sosialisasi seperti ini menjadi faktor yang turut mendukung kemajuan karir tersebut.

Selain itu, pelatihan dalam bidang organisasi, komunikasi, maupun bidang-bidang lain yang menunjang ketrampilan manajemen, merupakan masukan berharga bagi calon manajer. Apalagi bila materi pelatihan disajikan oleh praktisi-praktisi yang mengenai

betul kondisi dan iklim kerja di perusahaan. Memang, sekali lagi, ini bentuk perhatian pada calon-calon manajer yang harganya tentu mahal.

Tetapi ini harus dipandang sebagai investasi perusahaan untuk memiliki jajaran manajer yang trampil, mampu, dan punya wawasan yang sejalan dengan cita-cita dan falsafah perusahaan. Dari sudut calon manajer sendiri, ini merupakan perlakuan yang tentunya memperkaya pengetahuan dan kemampuan individualnya, yang pada gilirannya bisa berperan besar dalam menumbuhkan loyalitasnya pada perusahaan.

HASIL

Pengelolaan Sumber Daya Manusia Melalui Peran Divisi *Human Resources Department* (HRD)

Perusahaan akan lebih memerlukan SDM berkualitas yang kompetensi tinggi. SDM yang dibutuhkan harus memiliki profil menunjang baik dalam hal kemampuan berpikir, kemampuan menganalisa masalah. Kemampuan untuk mendapatkan dan menggunakan informasi, memiliki inisiatif, kemampuan mengambil keputusan, melakukan perencanaan, kemampuan komunikasi kerjasama dengan orang lain maupun kelompok, serta kemampuan untuk mengevaluasi kinerja lain.

Pentingnya peran SDM dalam perusahaan untuk merespon perkembangan lingkungan bisnis yang terjadi menyebabkan perusahaan harus menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan SDM untuk meringkatkan kualitas SDM agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnisnya. Peningkatan kualitas SDM tercapai jika SDM memiliki pengetahuan, keterampilan, maupun kapabilitas yang tinggi. Untuk itu program pelatihan, pendidikan, dan

pengembangan SDM perlu diterapkan dalam perusahaan.

Munculnya paradigma baru dalam pengembangan SDM dimana telah terjadi pergeseran paradigma dan divisi personalia menjadi divisi pengembangan SDM (divisi *human resource development/HRD*) merupakan bukti bahwa isu SDM telah mendapat perhatian khusus dan pihak manajemen perusahaan. Divisi personalia berorientasi pada pengendalian dan pengawasan, memiliki model perencanaan dan atas kebawah, yang menerapkan sistem komunikasi satu arah, dan mengutamakan struktur sentralisasi dan keterlibatan manajemen lini) sedangkan divisi HRD lebih berorientasi pada perkembangan SDM, kreativitas, fleksibilitas, dan manajemen proaktif, dengan struktur yang bersifat desentralisasi dan mengutamakan kerjasama, menerapkan sistem komunikasi dua arah dan memberikan perhatian utama atas masalah SDM, serta menerapkan perencanaan dan bawah ke atas. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah menyadari akan peran penting SDM yang berkualitas dan komponen (SDM berbasis kompetensi) dalam upaya meraih keunggulan kompetitif.

Peran divisi HRD merupakan peran strategis dalam menentukan masa depan Perusahaan melalui peningkatan kualitas SDM, baik melalui pengembangan kreativitas, fleksibilitas, maupun manajemen proaktif, dan bukan lagi berorientasi pada pengendalian dan pengawasan seperti yang diterapkan dalam divisi personalia. Schuller (2000) menyebutkan empat fungsi divisi HRD) meliputi:

1. Mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan atau kompetensi SDM

Perkembangan teknologi informasi maupun teknologi komunikasi menuntut perusahaan untuk memiliki SDM yang kompeten yaitu SDM yang memiliki bakat manajerial dengan pengetahuan,

keterampilan, dan kemampuan yang tinggi untuk menguasai perkembangan teknologi. Untuk itu perlu pengelolaan SDM untuk mencapai target utama meningkatkan dan menciptakan SDM yang berkualitas baik dan segi kemampuan manajerial maupun penguasaan teknologi.

2. Mengelola diversitas untuk meraih keunggulan bersaing

Fenomena diversitas yang ada dalam perusahaan perlu mendapat perhatian penting dalam proses perencanaan strategis (Foster, 2008). Tugas utama divisi HRD ini adalah mengelola diversitas SDM yang ada agar tidak menimbulkan konflik untuk menciptakan lebih banyak kreativitas dan inovasi sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnisnya (Lawrence, 2009).

3. Mengelola SDM untuk meningkatkan daya saing

Untuk meningkatkan daya saing perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan kinerja SDM dengan meningkatkan keahlian dan keterampilan untuk mempersiapkan SDM dalam promosi jabatan maupun pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan. Peningkatan kinerja ini dapat dilakukan melalui proses pendidikan, pelatihan dan pengembangan SDM. (Carrel, Elbert, dan Hatfield, 2005). Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan daya saing sangat tergantung pada efektifitas dan efisiensi operasional dan strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan. Flaherty menyebutkan lima tingkat efisiensi dan efektifitas perusahaan, meliputi restrukturisasi operasi, penurunan biaya operasi, peningkatan kualitas barang dan jasa, motivasi secara terus menerus dan

pengembangan produk baru (Flaherty, 2006).

4. Mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi

Michael Porter berpendapat, ada lima kekuatan kompetitif yang beroperasi dalam suatu industri dan kesemuanya sangat menentukan potensi keuntungan industri tersebut. Kelima kekuatan tersebut meliputi, persaingan antar perusahaan yang ada, hambatan bagi pendatang baru (*new entries*), kekuatan tawar-menawar (*bargaining power*) para pembeli, kekuatan tawar-menawar (*bargaining power*) para pemasok, dan ancaman dan barang dan jasa pengganti/substitusi (Faulkner and Browman, 2007). Perusahaan yang beroperasi harus memperhatikan lingkungan bisnisnya, baik perkembangan maupun kekuatan-kekuatan kompetitif yang berperan dalam lingkungan bisnis tersebut.

Pencapaian Keunggulan Kompetitif Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Perubahan lingkungan eksternal menuntut perusahaan untuk menyesuaikan dengan perubahan yang ada dengan cara mengelola perubahan melalui inovasi dan meraih keunggulan kompetitif agar dapat memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis atau paling tidak mampu bertahan hidup dalam perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang makin canggih. Pentingnya sumber daya manusia sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif yang harus dikelola secara efektif dan efisien untuk mampu meraih keunggulan kompetitif yang diperlukan dalam persaingan bisnis.

Perusahaan beroperasi memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki baik berupa sumber daya finansial, fisik, SDM, dan kemampuan teknologi dan sistem (Simamora, 2005). Sumber-sumber daya yang dimiliki

perusahaan tersebut dapat dijadikan sebagai sumber untuk meraih keunggulan kompetitif bila perusahaan mampu menciptakan strategi nilai yang tidak dimiliki atau sulit ditiru oleh perusahaan pesaingnya (Barney, 2001). Kriteria yang dapat dipakai sebagai tolok ukur untuk menetapkan suatu sumber daya digunakan sebagai sumber untuk meraih keunggulan bersaing atau tidak adalah sumber daya tersebut harus mampu menciptakan nilai, sulit ditiru, bersifat langka, dan tidak ada substitusi. Berdasarkan kriteria tersebut, SDM merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing disamping sumber daya fisik, dan kemampuan teknologi dan sistem.

Michael Porter mengemukakan pendapat yang sama bahwa SDM merupakan salah satu komponen dan sistem organisasi yang dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif dalam organisasi (Porter, 2000). Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memperhatikan kualitas dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan cara mengelola SDM yang ada untuk dikembangkan baik melalui proses pendidikan, pelatihan, maupun pengembangan seperti dibahas sebelumnya. Lado, Byod dan Wrigth (2002) menyatakan ada empat bentuk kompetensi organisasional yang merupakan sumber-sumber potensial untuk meraih keunggulan kompetitif yaitu, kompetensi manajerial, kompetensi berbasis input, kompetensi transformasional, dan kompetensi berbasis output.

Kompetensi manajerial yaitu kemampuan manajer dalam memberikan, menanamkan visi, dan memberdayakan anggotanya untuk merealisasikan visi yang dimiliki perusahaan, serta kemampuan untuk menciptakan hubungan organisasi perusahaan dengan lingkungan yang menguntungkan (Lado, Byod dan Wrigth, 1992). Kompetensi transformasional merupakan semua

kapabilitas organisasional yaitu inovasi, *entrepreneurship* budaya organisasi, dan pembelajaran organisasi (*social learning*) yang diperlukan untuk mengubah input menjadi output yang menguntungkan perusahaan. Kompetensi berbasis output mencakup semua asset strategis *intangible* yang berbasis pengetahuan seperti citra perusahaan kualitas produk atau jasa, dan loyalitas pelanggan.

SDM sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif dapat untuk membangun kompetensi organisasional. Membangun kompetensi melalui SDM dapat dilakukan dengan menggunakan dan mengembangkan kompetensi manajerial, akuisisi dan mobilisasi berbasis input, mengembangkan dan menggunakan, mengembangkan dan eksploitasi kompetensi berbasis output.

Penggunaan pengembangan kompetensi manajerial dilakukan dengan mewujudkan realisasi visi perusahaan dengan dukungan sumber daya organisasional sebagai modal organisasi yang mendukung perusahaan dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan pekerja yang memiliki kompetensi yang tinggi. Akuisisi dan mobilisasi berbasis input dilakukan melalui perekrutan pekerja untuk organisasi, mengeksploitasi ketidakefektifan pasar tenaga kerja eksternal, mengembangkan pasar tenaga kerja internal yang cukup efisien, dan merencanakan pembentukan modal SDM yang spesifik bagi perusahaan. Akumulasi dan mobilisasi ini dimaksudkan bahwa dengan investasi SDM, fungsi-fungsi SDM seperti seleksi, sosialisasi, penilaian kinerja, pengaturan perusahaan, pengupahan berbasis skill akan menjadi sumber potensial bagi keunggulan kompetitif perusahaan. Pengembangan dan penggunaan kompetensi transformasional melalui sistem SDM dapat memupuk dan mendorong akumulasi pengetahuan organisasional

melalui inovasi, *entrepreneurship*, budaya organisasi, dan pembelajaran organisasi (*social learning*) yang diperlukan untuk mengubah input menjadi output yang menguntungkan perusahaan.

Fungsi SDM sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif akan lebih memberikan manfaat yang besar jika dikelola secara efektif dan efisien. Pfeffer (2005) menyebutkan ada 13 praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan yaitu keselamatan pekerja (*employment security*), perekrutan karyawan secara selektif (*selective in recruiting*), upah yang tinggi (*high wages*), pemberian insentif (*incentive pay*), hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), pembagian informasi (*information sharing*), partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*) pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*), *Cross utilization and training*, simbol kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja (*symbolic egalitarian*), tekanan/kompresi upah (*wage compression*) untuk mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama dan promosi dari dalam perusahaan (*promotion from within*).

Namun demikian, Lumpkin (2003) mengingatkan bahwa tanpa faktor lain, sumber daya tidak akan mampu menghasilkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat diciptakan dan dipertahankan melalui kombinasi unik dari berbagai sumber daya. Dalam beberapa kasus, sumber daya atau kapabilitas membantu perusahaan untuk meningkatkan pendapatannya atau menurunkan biayanya. Meskipun demikian perusahaan hanya akan memperoleh manfaat sementara karena pesaing dengan cepat meniru atau menemukan penggantinya. Agar mampu memberikan

keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, sumber daya harus memiliki keempat atribut ini:

1. Berharga (*valuable*): menetralkan ancaman dan mengeksploitasi peluang;
2. Jarang (*rare*): tidak dimiliki oleh kebanyakan perusahaan lainnya;
3. Sulit ditiru (*difficult to imitate*): fisiknya unik, ketergantungan jalur (bagaimana pengakumulasiannya), ketidakjelasan sebab-akibat (sulit diuraikan seperti apa dan bagaimana dapat diciptakan kembali) serta kompleksitas sosial (kepercayaan, hubungan interpersonal, budaya, reputasi);
4. Sulit digantikan (*difficult to substitute*): tidak ada sumber daya maupun kapabilitas strategik yang sama.

KESIMPULAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif perusahaan. Perusahaan harus benar-benar memperhatikan kualitas dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan cara mengelola SDM yang ada untuk dikembangkan melalui proses pendidikan dan pelatihan. Ada 13 strategi dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan meliputi; 1) keselamatan pekerja (*employment security*), 2) perekrutan karyawan secara selektif (*selective in recruiting*), 3) upah yang tinggi (*high wages*), 4) pemberian insentif (*incentive pay*), 5) hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), 6) pembagian informasi (*information sharing*), 7) partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*), 8) pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*), 9) *Cross utilization and training*, 10) simbol kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja (*symbolic egalitarian*),

11) tekanan/kompresi upah (*wage compression*), 12) mengurangi kompetensi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, dan 13) promosi dari dalam perusahaan (*promotion from within*).

Pengelolaan sumber daya manusia tersebut dalam perusahaan dapat dilakukan oleh divisi HRD di bawah pimpinan manajerial. Peran divisi HRD merupakan peran strategis dalam menentukan masa depan Perusahaan melalui peningkatan kualitas SDM, baik melalui pengembangan kreativitas, fleksibilitas, maupun manajemen proaktif, dan bukan lagi berorientasi pada pengendalian dan pengawasan seperti yang diterapkan dalam divisi personalia. Strategi mencapai keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya manusia oleh divisi HRD ini dimaksudkan untuk menciptakan sumber daya manusia yang; 1) Berharga (*valuable*): menetralkan ancaman dan mengeksploitasi peluang, 2) Jarang (*rare*): tidak dimiliki oleh kebanyakan perusahaan lainnya, 3) Sulit ditiru (*difficult to imitate*): fisiknya unik, ketergantungan jalur (bagaimana pengakumulasiannya), ketidakjelasan sebab-akibat (sulit diuraikan seperti apa dan bagaimana dapat diciptakan kembali) serta kompleksitas sosial (kepercayaan, hubungan interpersonal, budaya, reputasi), dan 4) Sulit digantikan (*difficult to substitute*): tidak ada sumber daya maupun kapabilitas stratejik yang sama. Keempat hal ini menjadi atribut karakteristik sumber daya manusia yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Bernardin, H. J. and Russel, J. 2003, *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Mc. Graw-Hill, Inc-International Edition.
- Carrel, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D. 2005. *Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workplace*. New Jersey: Prentice Hall.
- Clarke, L. 2009. *Manajemen Perubahan*. Yogyakarta: Andi.
- David, F. R. 2006. *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Faulkner, D dan Bowman, C. 2007. *Strategi Kompetitif*. Yogyakarta: Andi.
- Flaherty, M. T. 2006. *Global Operation Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Follet, M. P. 2010. *Visionary Leadership and Strategic Management. Women in Management Review*. MCB University Press
- Hariandja, M. T. E. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Kotler, P. 2002. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Lumpkin, D. 2003. *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Moran, J. W. and Brightman, B. K. 2000. Leading Organization Change. *Journal of Workplace Learning*. 12 (6).
- Mullins, Laurier J. 2005. *Management and Organizational Behavior*. Prentice Hall. Edinburg Gate Harlow.
- Porter, M.E. 2000. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. P. dan Coulter, M. 2002. *Manajemen*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Simamora, H. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sumarsono, S. 2013. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Jurnal
- Alimudin, A., & Sukoco, A. (2017). The Leadership Style Model That Builds Work Behavior Through Organizational Culture. *JURNAL LENTERA: Kajian Keagamaan, Keilmuan Dan Teknologi*, 3(2).
- Allen, M.R and Wright, Patrick M. 2006. Strategic Management and HRM, *Working Paper Series 06-04*, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations center for Advanced Human Resource Studies.
- Almaraz, J. 2004. Quality Management and The Process of Change. *Jurnal of change Management*, Vol 7, No. 2, PP 6-14.
- Andersen, K. K. Brian K. Cooper, Cherrie Jihua Zhu. 2005. The Impact of Strategic Integration and Development of HR Practices on Firm Performance: Some Evidence From Australia, *Working Paper 53/05*, Monash University, Business and Economics, August 2005.
- Barney, J. B. 2001. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Becker, B. E. and Huselid, m. A. 2006. Strategic Human Resource Management : Where Do We Go From Here?, *Journal of Management*, Vol.32. No. 6, December: 898-925.
- Foster, R. P. 2008. Work Force Diversity and Business. *Tranin and Development Journal*, April 39.
- Lado, A. A., Boyd, N. C. and Wright, P. 2002. A Competence-Based Model of Sustainable Competitive Advantage Toward a Conceptual Integration, *Journal of Management*.
- Lawrence, S. 2009. Voice of Human Resourres Experience, *Personel Journal*, April:pp.61-75.
- Preffer, J. 2005. Producing Sustained Competitive AdvaittageThrough The Effective Management of People, *Accademy Management Excecutive*, vol.9. No. I . 55-72.
- Wright, Patrick M. and Snell, Scott A. 2008. Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, *Working Paper 97-13*, Advancing the World of Work, Cornell University.
- Youndt, M.A, Scott A. Snell, James W. Dean, Jr, David P. Lepak. 2006. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
- Mursidi, A. (2015). An Investigation on the Internal Quality Assurance System of Higher Education in Indonesia.
- Wajdi, M. B. N., Ummah, Y. C., & Sari, D. E. (2017). UKM Development Business Loan. *IJEED (International Journal Of Entrepreneurship And Business Development)*, 1(1), 99–109. Retrieved from <http://jurnal.narotama.ac.id/index.php/ijebd/article/view/350>
- Yazid, H., & Suryanto, T. (2016). An Investigation of Factors Influencing Audit Quality According to Islamic Audit: A Study for the Jakarta Islamic Index. *International Journal of Economics & Business*

Administration (IJEBA), 4(1), 20–
38.